

## **Mondialisation et action collective patronale : deux réalités conciliables ?**

## **Globalization and Employer Collective Action: Two Reconcilable Realities?**

## **Mundialización y acción colectiva patronal: ¿dos realidades conciliables?**

Mélanie Laroche

Volume 65, numéro 1, hiver 2010

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/039531ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/039531ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Laroche, M. (2010). Mondialisation et action collective patronale : deux réalités conciliables ? *Relations industrielles / Industrial Relations*, 65(1), 134–154.  
<https://doi.org/10.7202/039531ar>

### Résumé de l'article

Cet article se concentre sur l'acteur patronal et ses préférences en matière de structures de négociation collective. Les nouvelles réalités économiques, conjuguées aux nouvelles stratégies organisationnelles et étatiques, conduiraient les employeurs dans bon nombre de pays à vouloir décentraliser les structures de négociation. Il y a toutefois des cas d'exception auxquels nous portons une attention particulière. Nous présentons les résultats d'une étude auprès des employeurs de l'industrie du vêtement pour hommes au Québec où prévaut toujours la négociation coordonnée malgré les pressions de la mondialisation. Pour analyser cette réponse différenciée des employeurs, nous avons utilisé une méthodologie qualitative. Grâce à des entretiens en profondeur et une analyse documentaire, nous avons construit un cadre analytique regroupant quatre types de facteurs en mesure d'influencer les préférences patronales pour des structures de négociation centralisées ou décentralisées : économique, organisationnel, institutionnel et stratégique.

Au plan empirique, nous dégageons deux principaux constats de nos observations. D'abord, nous avons observé une volonté partagée par les parties patronale et syndicale à poursuivre une négociation coordonnée. Notons toutefois qu'une certaine hétérogénéité dans la propension des employeurs à adhérer à ce type de négociation a pu être remarquée surtout en raison de la diversité des firmes en termes de taille, de marchés desservis et de capacité de payer. Ensuite, nos résultats suggèrent une tension entre les influences exercées par les facteurs considérés dans l'étude : d'une part, les facteurs économiques et organisationnels influencent les acteurs patronaux vers l'individualisation des négociations collectives ; d'autre part, les facteurs institutionnels, en imposant certaines contraintes qui limitent leurs choix stratégiques, influencent les employeurs vers l'action collective. Au plan théorique, les résultats démontrent que les facteurs généralement associés à la mondialisation ne surdéterminent pas le comportement des acteurs. Au contraire, les acteurs conservent une marge de manœuvre pour réagir aux pressions de l'environnement. En fonction du contexte institutionnel en place, différentes réponses peuvent ainsi être offertes par les employeurs en regard du type de structure de négociation à privilégier.

# Mondialisation et action collective patronale : deux réalités conciliables ?

Mélanie Laroche

**Cet article présente les résultats d'une recherche dans l'industrie du vêtement pour hommes au Québec où prévaut toujours une négociation coordonnée malgré les pressions de la mondialisation. Pour expliquer cette logique d'action patronale, nous cherchons à cerner les facteurs qui influencent les préférences des employeurs à l'égard des structures de négociation. Au plan empirique, nous observons une influence grandissante des facteurs économiques et organisationnels vers l'individualisation des négociations collectives. Les facteurs institutionnels et stratégiques agissent cependant de manière à amoindrir leurs effets et permettent le maintien de la structure coordonnée. Au plan théorique, les résultats démontrent que la mondialisation n'est pas un processus surdéterminant. En fonction du contexte institutionnel en place, différentes réponses peuvent être offertes par les employeurs en regard du type de structure de négociation à privilégier.**

**MOTS-CLÉS : structures de négociation collective, centralisation des négociations, stratégies patronales, association patronale, institutions**

## Mise en contexte

À l'ère où l'État se retire de la sphère de la réglementation relative au travail et où l'action syndicale est mise sous pression, les employeurs sont de plus en plus considérés comme la principale force motrice derrière les développements politiques et économiques des sociétés capitalistes (Traxler et Huemer, 2007) et les transformations des systèmes de relations industrielles nationaux (Chaykowski et Gunderson, 2002). Plusieurs leviers de pouvoir sont maintenant utilisés par le patronat pour répondre à ses intérêts, voir même les imposer dans les rapports collectifs de travail. Le levier de pouvoir auquel s'intéresse cet article est l'action collective patronale et plus particulièrement, la coordination des employeurs en matière de négociation collective. Les nouvelles réalités économiques, conjuguées aux nouvelles stratégies organisationnelles et étatiques, conduiraient les employeurs dans bon nombre de pays à utiliser ce pouvoir pour décentraliser les structures de négociation. Leurs principaux intérêts seraient d'adapter le plus possible les conditions de travail à leurs propres réalités. La négociation coordonnée ne serait alors que l'artefact d'une autre époque industrielle et d'une autre logique de marché. Il y a toutefois des cas d'exception qui suggèrent que l'action collective patronale demeure une logique d'acteur valable, même dans un environnement mondialisé.

Au plan théorique, cet article veut montrer que les acteurs peuvent élaborer des stratégies d'intégration à l'économie mondialisée qui sont différenciées en fonction des institutions au sein desquelles ils évoluent et des ressources de pouvoir dont ils disposent. Dans la foulée des études qui adhèrent à cette vision de la différenciation des institutions nationales, cet article s'intéresse à un cas de centralisation des négociations à l'ère de la décentralisation. Le principal objectif poursuivi est de comprendre les motivations des employeurs à créer et à maintenir une structure de négociation coordonnée malgré les pressions économiques et organisationnelles généralement associées à la mondialisation.

Au plan empirique, cet article propose un cadre d'analyse de la détermination des structures de négociation qui s'éloigne des modèles déterministes traditionnels. Ce cadre mise sur les préférences et le pouvoir des parties, en accordant une attention particulière aux employeurs. L'intégration de facteurs favorables ou non au regroupement fournit des pistes d'explications du comportement associatif des employeurs. Il permet ainsi de combler un vide certain de la littérature. L'acteur patronal a trop souvent été considéré comme étant à la poursuite d'une logique d'action individuelle axée sur la maximisation du retour sur l'investissement ou de la profitabilité. Nous visons à mettre en lumière les intérêts variés des employeurs, lesquels sont fonction du contexte dans lequel ils évoluent et de l'interprétation qu'ils en font. Ce cadre est appliqué à un cas québécois où, malgré son imbrication dans le régime nord-américain des rapports collectifs défavorable à la centralisation des relations du travail (Crouch, 1993), les préférences de l'acteur patronal se démarquent de la tendance de décentralisation généralement observée<sup>1</sup>. Nous étudions en effet l'industrie du vêtement pour hommes au Québec qui présente une structure de négociation coordonnée et ce, malgré les fortes pressions vers la décentralisation qu'elle subit.

La première partie de cet article fait le point sur la littérature en lien avec la détermination des structures de négociation. La deuxième partie présente le cadre d'analyse et la méthodologie de la recherche. La troisième partie se concentre sur les observations empiriques et permet une meilleure compréhension de cette stratégie différenciée en matière de négociation collective. Grâce à un bref détour historique, elle permet de mieux situer les choix stratégiques actuels des employeurs, lesquels sont fortement influencés par des considérations institutionnelles et stratégiques.

## État des connaissances

L'internationalisation croissante de l'économie est-elle synonyme d'un processus qui mène inexorablement à la décentralisation des structures de négociation collective et au déclin de l'action collective patronale ? À ce propos, deux écoles de pensées offrent des visions opposées concernant les effets de la mondialisation sur le comportement associatif des employeurs : les approches de la convergence et de la différenciation.

D'une part, des travaux alimentent une vision d'une certaine convergence des systèmes nationaux vers la décollectivisation des actions patronales. Avec le retrait

de l'État de la sphère des rapports collectifs et les nouvelles occasions offertes par la mondialisation en raison de leur mobilité outre frontière, les employeurs privilégieraient des actions individuelles en vue de maximiser leurs intérêts économiques (Traxler, 2004). Zagelmeyer (2007) a aussi démontré une association positive entre l'intensification de la concurrence étrangère et l'élargissement des marchés et les structures décentralisées de négociation. Il souligne toutefois que les recherches en regard de la détermination des structures de négociation ne sont pas suffisamment développées et qu'il faut pousser plus loin l'analyse, notamment en s'appuyant sur des données longitudinales, d'où la pertinence de cet article. Au cœur de cette vision, il est admis que la mondialisation, parce qu'elle entraîne des changements environnementaux majeurs et commande de nouvelles réponses stratégiques de la part des acteurs, modifie l'équilibre traditionnel du pouvoir entre les parties, favorise l'affaiblissement du syndicalisme et la décentralisation de la négociation centralisée (Katz, 1993; Supiot, 2001). Trois principaux facteurs sont identifiés pour expliquer cet avantage dont disposent maintenant les employeurs : d'abord, la mobilité accrue du capital qui permet aux entreprises d'imposer de nouvelles règles sous la menace de la délocalisation de la production (Chaykowski et Gunderson, 2002); ensuite, le repli de l'État derrière des politiques favorisant le libre marché (Bunel, 1996); et enfin, le recours à de nouvelles pratiques d'organisation du travail flexible, lesquelles remettent en cause les modes de régulation jusqu'ici dominants comme les règles codifiées dans les conventions collectives ou la procédure de griefs (Murray, 2001).

Il faut aussi tenir compte des liens étroits qui existent entre les associations d'employeurs et la négociation centralisée. Les signes d'essoufflement de ce type de négociation au tournant des années 1980 témoignent d'une moindre propension des entreprises à s'organiser dans les associations patronales et à accepter les accords négociés (Hege, 1998). La mondialisation et l'intensification de la concurrence qui en découle diminueraient la propension des acteurs individuels à s'associer, particulièrement celle des employeurs : d'une part, les acteurs patronaux sont les mieux positionnés pour répondre de façon autonome aux changements économiques; d'autre part, la mondialisation crée pour eux plus de possibilités que de menaces en raison de leur mobilité outre frontière (Traxler, 2004). La mondialisation diminuerait ainsi les bénéfices offerts par des associations dont l'étendue des activités est confinée en termes territoriaux. Cette vision d'une convergence des différents systèmes nationaux vers la décentralisation suppose que les facteurs économiques et organisationnels surdéterminent le comportement des acteurs.

D'autre part, des recherches démontrent que certains employeurs confrontés à la mondialisation ont néanmoins recours à la coordination de leurs actions pour devenir des porteurs de projets influents et ainsi favoriser la construction de règles qui répondent à leurs intérêts (Behrens, 2004; Traxler, 2004). Behrens (2004) propose pour sa part une étude des motivations des employeurs à former des associations patronales dans les nouveaux secteurs économiques, notamment l'industrie des technologies de l'information et des communications. La création de nouvelles associations d'employeurs n'est donc pas un phénomène marginalisé, du moins

dans les pays européens. Ces constats empiriques proposent ainsi une vision de la différenciation des réponses patronales en matière de détermination des structures de négociation à laquelle notre recherche adhère. À l'instar de Tolliday et Zeitlin (1991), nous soutenons que les pressions de l'environnement mondialisé, sans les nier, ne sont pas suffisantes pour contraindre des choix des acteurs et résulter en une tendance universelle vers la décentralisation des relations industrielles et des structures de négociation collective. Nous considérons également l'action collective patronale comme l'expression d'intérêts construits qui répond toujours à une logique d'acteur dans un environnement mondialisé. La négociation coordonnée peut en effet fournir des avantages aux employeurs : d'une part, elle peut favoriser le développement économique de certaines industries, en plus de permettre aux employeurs de mieux maîtriser certaines incertitudes issues de leur environnement ; d'autre part, l'homogénéisation qu'elle implique peut minimiser des problèmes sociaux causés par les nouvelles stratégies organisationnelles, telles l'augmentation de la compétition entre les travailleurs, les inégalités salariales et l'allocation équitable du travail (Wial, 1994). Enfin, les employeurs et leurs organisations, tout comme les syndicats et les gouvernements, sont considérés comme des corps institutionnels complexes dont les choix peuvent influencer leur environnement et en retour, être influencés par les pressions externes (Tolliday et Zeitlin, 1991).

Notre analyse a été nourrie par les approches néo-institutionnalistes<sup>2</sup>, lesquelles permettent à la fois de capter la façon dont les différents éléments culturels (ou plus largement les organisations) influencent l'action et de considérer l'influence des poids historique et institutionnel sur l'évolution des institutions. Certains auteurs ont aussi développé des outils qui permettent une analyse approfondie du changement institutionnel (Amable, 2003; Deeg, 2004; Pierson, 2000; Thelen, 2003), lesquels facilitent la compréhension des mouvements autant vers l'action collective que vers la décollectivisation. Nous avons ainsi eu recours aux idées du néo-institutionnalisme historique pour expliquer la dynamique entourant la création et le changement d'une trajectoire institutionnelle. Les changements institutionnels, même s'ils sont possibles, sont limités par les contraintes imposées par le sentier de dépendance : lorsqu'une organisation s'est positionnée au cœur du dispositif initial, elle devient le point de référence qui va influencer la réforme du dispositif institutionnel. Pour cerner les niches potentielles de développement de l'action collective, il faut donc considérer la force et le poids des institutions, particulièrement celui du cadre réglementaire (Thelen, 2003). Nous avons également mobilisé les propositions théoriques du néo-institutionnalisme des choix rationnels<sup>3</sup> afin de porter un regard critique sur l'importance du jeu des acteurs dans le processus de façonnement institutionnel. L'action collective s'institutionnalise pour répondre à un problème collectif particulier et la configuration institutionnelle sera influencée par les jeux des acteurs qui, en fonction des choix effectués antérieurement, tenteront d'en diriger le développement et de mieux se positionner (Hall et Taylor, 1996). Il faut donc évaluer dans quelle mesure les voies institutionnelles privilégiées par les acteurs, en l'occurrence la structure de négociation coordonnée, sont fonction de leur perception des réalités socio-économiques, de leurs préférences et de leurs intérêts.

## Cadre d'analyse

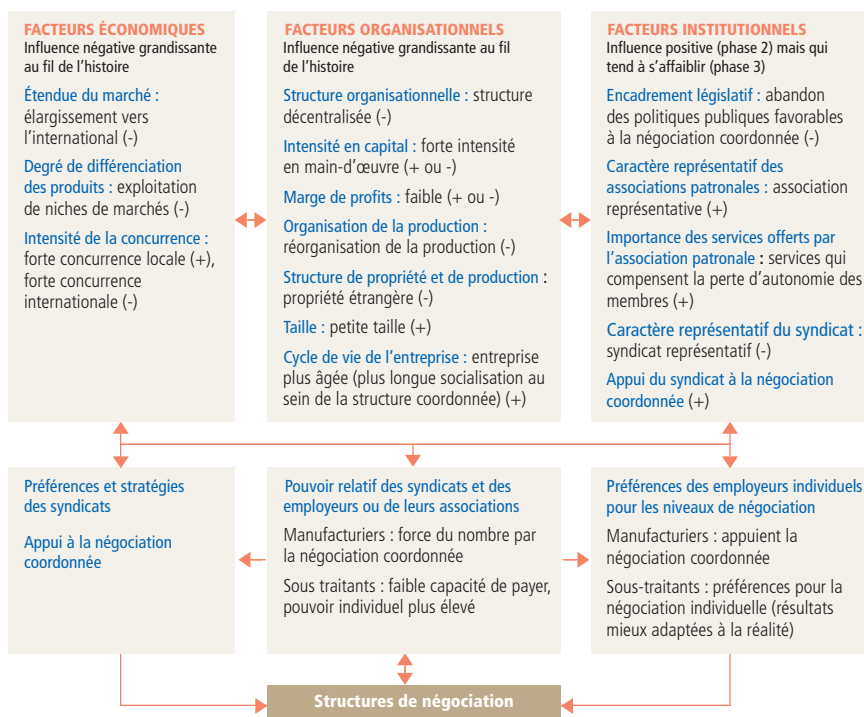
En fonction de notre positionnement théorique, nous avons construit un modèle d'analyse des choix stratégiques des employeurs quant au type de structure de négociation à privilégier qui permet de capter l'articulation complexe entre l'environnement, les acteurs et les institutions. Ce cadre veut aller au-delà des modèles classiques des déterminants des structures de négociation, lesquels s'inscrivent généralement dans la lignée des travaux de Weber (1961). Le modèle de Kochan et Katz (1988), qui est typique de cette tradition, propose quatre principaux déterminants : les forces économiques, les politiques publiques, les forces organisationnelles et les considérations tactiques et de pouvoir. Bien que ce modèle reconnaisse que les acteurs opteront pour des structures de négociation qui leur conféreront le plus grand pouvoir, il demeure plutôt déterministe. Ce modèle ne tient pas suffisamment compte de la marge de manœuvre qu'ils conservent pour réagir aux forces environnementales. Sans écarter ces déterminants classiques, il faut néanmoins évaluer leur influence en fonction du jeu des acteurs.

Notre modèle d'analyse s'inscrit ainsi dans la lignée des études qui s'intéressent aux préférences des parties dans le processus de détermination des structures de négociation collective (Hendricks et Kahn, 1982; Eaton et Kriesky, 1998; Jeong, 2001). Il prévoit que l'environnement influence directement les préférences, les stratégies et le pouvoir relatif des parties qui, en retour, contribuent à façonner des compromis sociaux et politiques distincts quant au niveau où se déroulent les négociations collectives. Notre recherche a voulu enrichir ce modèle en identifiant les différents types de facteurs qui peuvent influencer les préférences patronales à l'égard des structures de négociation (voir la figure 1).

Notre modèle considère le contexte dans lequel agissent les acteurs : d'abord des *facteurs économiques* regroupant l'intensité de la concurrence, l'étendue du marché et le degré de différenciation des produits; ensuite, des *facteurs organisationnels*, lesquels sont essentiellement les réponses organisationnelles offertes en réaction aux forces économiques, englobent la structure organisationnelle, l'intensité du capital, la marge de profit, l'organisation de la production, la structure de propriété et de production, le cycle de vie et la taille de l'entreprise. La prise en compte de ces deux types de facteurs permet de mieux saisir les impacts de la mondialisation sur la propension des employeurs pour des formes centralisées ou décentralisées de négociation collective. Ce modèle place également au premier plan les *facteurs stratégiques* : les préférences des employeurs pour les structures de négociation sont fonction de leur évaluation de la façon dont leur pouvoir relatif sera le plus élevé. Enfin, grâce aux *facteurs institutionnels*, notre modèle permet d'expliquer comment la gamme de choix qui s'offrent à eux est restreinte par les institutions qui les entourent (Thelen, 2003), dont l'encadrement législatif, les associations patronales (leur représentativité et les services qu'elles offrent) et les organisations syndicales (leur représentativité et leur appui à la centralisation des négociations). Pour chacun des facteurs considérés, nous avons formulé des propositions de recherche à vérifier empiriquement, lesquelles sont insérées dans la présentation des principaux résultats empiriques de manière à confronter les phénomènes observés à ces dernières<sup>4</sup>.

FIGURE 1

## Facteurs influençant les préférences patronales à l'égard des structures de négociation



Notes : (+) effet favorable à la négociation coordonnée, (-) effet défavorable, (+ ou -) effet mitigé.

## Méthodologie de recherche

La plupart des travaux empiriques qui se sont intéressés aux structures de négociation ont utilisé une méthodologie quantitative et ont mis l'accent sur les caractéristiques des marchés des produits et du travail (voir Laroche, 2007 pour une recension de ces travaux). Pour mieux comprendre la logique d'action collective patronale, donc pour expliquer pourquoi des mouvements peuvent s'opérer au niveau des structures de négociation, nous avons eu recours à une méthodologie qualitative, et plus particulièrement à l'étude d'un cas de négociation collective coordonnée. Les entretiens exploratoires menés auprès d'interlocuteurs clés ont permis d'identifier quatorze entreprises pouvant être représentées lors des négociations par l'association patronale. Ces entreprises appartiennent à deux groupes principaux : le secteur manufacturier et la fabrication à forfait<sup>5</sup>. La distinction entre ces deux groupes est importante puisque leurs réalités et leurs structures diffèrent grandement. Contrairement aux sous-traitants et aux fournisseurs, les manufacturiers sont généralement établis depuis de nombreuses années<sup>6</sup>, sont de plus grande taille<sup>7</sup> et disposent d'une plus grande marge de profits. Parmi les entreprises étudiées qui sont membres de l'association

patronale, neuf appartiennent au groupe des manufacturiers et deux au groupe des sous-traitants et des fournisseurs. Les trois entreprises non membres appartiennent également à ce dernier groupe.

Nous avons mené 26 entretiens approfondis avec des chefs d'entreprise, des dirigeants et des représentants syndicaux, et des chercheurs universitaires. Nous avons cherché à analyser la façon dont les facteurs de notre modèle d'analyse influençaient la propension des employeurs à adhérer à la structure de négociation coordonnée dans l'industrie ciblée. La recherche ayant été réalisée dans une période de profonde restructuration de l'industrie, nous avons mené deux séries d'entretiens, l'une en 2001 et l'autre en 2005. Nous voulions ainsi éviter de fournir des conclusions idéalisées qui ne tiendraient pas compte de transformations environnementales importantes comme l'abolition de l'Accord multifibre (AMF) et l'exacerbation de la concurrence internationale. Nous avons aussi eu recours à diverses sources documentaires pour valider nos données issues du terrain et pour alimenter notre analyse historique (journaux syndicaux, procès-verbaux de l'association patronale, recherches universitaires, etc.). Notre analyse a d'abord été guidée par des propositions théoriques issues de la littérature, mais nous sommes demeurés ouverts à l'émergence de nouvelles propositions théoriques et de liens imprévus issus du terrain. Cette intégration graduelle de nouveaux facteurs propres au milieu nous a permis de construire une théorie ancrée de la logique patronale en matière de détermination des structures de négociation (Yin, 1994).

## **Évolution de la structure de négociation coordonnée**

L'évolution de la structure de négociation collective peut être divisée en trois grandes phases qui ont d'ailleurs donné lieu au découpage historique de la recherche. La première phase (1875-1934) réfère à la création de la structure de négociation coordonnée. Suite à de nombreuses luttes et revendications, le syndicat a finalement réussi, en 1917, à se faire reconnaître par l'association patronale de l'époque et à obtenir le droit de négocier collectivement (Brecher, 1958 : 100). Les origines de la négociation coordonnée dans l'industrie s'inscrivent ainsi très tôt dans l'histoire, malgré un environnement institutionnel hostile au syndicalisme et à la négociation collective au Québec à cette période<sup>8</sup>.

La deuxième phase (1934-1990) correspond à une longue période de stabilité institutionnelle. Le maintien prolongé de la structure coordonnée était alors attribuable à l'adoption de politiques publiques favorables à la centralisation des négociations, notamment le régime des décrets des conventions collectives dans l'industrie en 1935 et les nombreux accords commerciaux protectionnistes comme l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT) de 1947, les ententes de restrictions volontaires des exportations (RVE) et l'AMF de 1973.

La troisième phase (1990-2005) est surtout marquée par l'accélération du processus de mondialisation au cours duquel l'évolution des politiques étatiques a remis en cause la stabilité de l'industrie. D'abord, la priorité gouvernementale de compétitivité internationale a favorisé l'abolition du régime de décrets des conventions collective



dans l'industrie en 2000. Ensuite, le tourbillon de la libéralisation a fait émerger une série d'accords qui ont des impacts directs et indirects sur les industries canadienne et québécoise de vêtements, dont l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) de 1994 et l'Accord sur les textiles et les vêtements (ATV) de 1995. Ce dernier a été conclu en vue de démanteler, sur une période de dix ans, l'AMF et toutes les RVE signées depuis 1974 qui en découlaient. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, l'ensemble des contingentements d'importations est levé. L'industrie du vêtement pour hommes au Québec est pourtant toujours caractérisée par une négociation multipatronale volontaire. Une convention collective cadre est négociée, généralement à tous les trois ans, et s'applique à l'ensemble des travailleurs dont l'employeur fait partie de l'Association des manufacturiers de vêtements pour hommes au Québec (AMVQ). Cette association regroupe près de 90 % des entreprises de l'industrie (entretien, février 2005). Les négociations impliquent donc l'AMVQ et le syndicat UNITE-HERE qui regroupe la quasi-totalité des employés syndiqués dans cette industrie au Québec.

Nous avons accordé une attention particulière aux négociations de 1998 et de 2001. La ronde de négociations de 1998 était la première depuis l'annonce de l'abolition du régime de décrets. Des enjeux importants comme l'introduction des taux minimums établis dans les décrets au sein de la convention collective ont donné lieu à de vives tensions entre les parties. Les employeurs ont d'ailleurs pris l'initiative de déclencher un lock-out, une stratégie qui a toutefois échoué. L'un des membres de l'association patronale, qui ne souhaitait pas assumer les risques que comportait le lock-out pour ses exportations, a conclu une entente particulière avec le syndicat. Cette entente a servi de modèle pour tous les autres employeurs dans les règlements subséquents. Les résultats de cette négociation ont provoqué le départ de certains sous-traitants des rangs de l'association, ces derniers considérant que leurs intérêts spécifiques n'étaient pas suffisamment pris en compte. L'enjeu de l'introduction des taux minimums dans la convention collective affectait plus particulièrement ce groupe, les manufacturiers accordant déjà des salaires supérieurs à ces taux. Lors des négociations de 2001, le même scénario s'est répété : pour forcer la conclusion d'une entente, le syndicat a une fois de plus signé une entente particulière avec le même employeur. S'agissait-il du début de la fin d'une des plus longues expériences de négociation regroupée au Canada ? Les prochaines sections visent à répondre à cette question en mettant en lumière l'influence des facteurs de notre cadre d'analyse sur les préférences des employeurs à l'égard des structures de négociation.

## Principaux résultats empiriques

Nous dégageons deux principaux constats empiriques de nos observations. D'abord, la survie de la structure coordonnée de négociation n'est pas le résultat de l'unique influence des forces environnementales, mais bien des préférences partagées par les parties et du jeu des acteurs. Ensuite, il y a une tension importante entre les influences exercées par les facteurs considérés dans l'étude : d'une part, les facteurs économiques et organisationnels influencent les acteurs patronaux vers l'individualisation des négociations collectives ; d'autre part, les facteurs institutionnels, en imposant certai-

nes contraintes qui limitent leurs choix stratégiques, influencent les employeurs vers l'action collective. De manière plus précise, l'évaluation de l'avantage stratégique que confère la structure de négociation coordonnée est fortement teintée par l'influence des facteurs institutionnels.

### **Facteurs économiques et organisationnels : une influence grandissante**

Les facteurs économiques et organisationnels ont exercé une influence grandissante au fil de l'histoire sur la propension des employeurs pour des formes d'action collective. L'analyse qui suit démontre toutefois que leur influence n'a jamais été suffisante pour mener à la décentralisation de la structure de négociation.

### **Facteurs favorables au maintien de la structure coordonnée**

Certaines caractéristiques des entreprises de l'industrie ont exercé une influence positive sur les préférences des employeurs pour des formes de négociation coordonnée à travers l'histoire : le modèle d'entreprise privilégié, les règles établies en matière de changements technologiques et d'organisation de la production et la forte intensité des entreprises en main-d'œuvre. Le profil des entreprises étudiées a mis en évidence leur caractère familial et leur gestion hiérarchique. Les propriétaires prennent l'ensemble des décisions, y compris celles qui ont trait aux relations du travail, et siègent aux réunions de l'association patronale. Les structures centralisées des entreprises, tel que prévu par notre modèle d'analyse, favorisent donc la formation d'un système social composé d'individus concernés autour de la négociation collective (Katz, 1993). L'industrie a aussi toujours été caractérisée par une forte présence d'entreprises appartenant à des intérêts locaux (Brecher, 1958 : 95). Comme les producteurs n'ont pas à reproduire des dispositifs institutionnels en matière d'emploi non compatibles avec le système de relations industrielles national, leur propension pour des formes d'action collective n'est pas désavantagée (Sheldon et Thornthwaite, 1999). Les entreprises manufacturières ou de production à forfait sont également de plus petite taille que le syndicat, ce qui favoriserait le regroupement des employeurs pour qu'ils puissent bénéficier de la force du nombre (Pierson, 1961).

L'industrie a historiquement été une industrie à forte intensité de main-d'œuvre. Selon Bean (1994), plus les coûts de main-d'œuvre sont élevés dans une entreprise par rapport au capital, plus elle privilégierait la négociation centralisée. Les entreprises trouvent alors avantageux de réduire les incertitudes liées à des conditions de travail et salariales non uniformes à l'échelle de l'industrie (Jeong, 2001). À partir des années 1980, les manufacturiers ont misé sur une stratégie de capitalisation pour améliorer la qualité des vêtements fabriqués, augmenter leur résistance à la concurrence étrangère et minimiser leurs coûts de production (Alleruzo, 2004). Toutes les entreprises étudiées ont introduit des changements technologiques dans les dernières années : par exemple, l'automatisation des ateliers de coupe et de pressage ou l'automatisation de certaines opérations de couture. Ces investissements n'ont toutefois pas éliminé la nécessité de recourir aux services des assembleuses qui représentent environ 83 % de l'effectif (Laroche, 2007). Les employeurs demeurent donc soucieux des coûts de main-d'œuvre, surtout les sous-traitants et les fournisseurs dont les coûts de main-

d'œuvre occupent une plus grande part des coûts de production<sup>9</sup>. L'exemple de l'industrie du vêtement pour dames peut cependant contribuer à mettre en valeur les effets positifs des investissements technologiques et du processus de production sur la stabilité de la structure de négociation coordonnée. Dans ce secteur, la mode est très changeante et une grande variété de styles est nécessaire pour satisfaire les désirs des consommateurs, ce qui rend la mécanisation des processus de production difficile. Pour ces producteurs, il s'avère ainsi plus intéressant de produire en petite quantité avec des équipements plus simples. Ils ont donc eu tendance à recourir davantage à la sous-traitance et au travail à domicile (Grant, 1992). En conséquence, l'intensité de la concurrence locale non syndiquée a historiquement été beaucoup plus forte dans ce secteur, ce qui permet d'expliquer les difficultés liées au maintien d'une structure de négociation coordonnée aussi représentative que celle de l'industrie du vêtement pour hommes.

Cette stratégie de capitalisation met en évidence l'importance des institutions dans le façonnement des choix des entreprises en matière de restructuration. Le syndicat a été l'instigateur de ce virage technologique et sa démarche s'est concrétisée par l'adoption d'une clause sur les changements technologiques en 1983 qui confère un haut degré de flexibilité et d'autonomie aux acteurs locaux pour procéder à de tels changements. Pour certains auteurs, la réorganisation du travail introduit des enjeux purement locaux et pousse la négociation vers le plan de l'entreprise (Katz, 1993 ; Zagelmeyer, 2007). Dans l'industrie ciblée, la négociation regroupée n'impose pas de cadre rigide qui pourrait empêcher les entreprises de procéder à la réorganisation de leur production et, du même coup, n'influence pas négativement la propension des employeurs à adhérer à l'action collective.

### **Facteurs défavorables au maintien de la structure coordonnée**

Au cours des deux premières phases de l'étude, les marchés étaient de nature locale et régionale, ce qui a contribué au maintien de la structure de négociation centralisée (Eaton et Kriesky, 1998). L'élargissement des marchés dans ce secteur s'est opéré au tournant des années 1990 alors que les producteurs ont misé davantage sur la stratégie d'exportation, surtout vers les États-Unis. Les exportations ont en effet connu une forte augmentation (+ 308 %) entre 1992 et 2000 (Industrie Canada, Strategis). La libéralisation du commerce a toutefois provoqué une baisse des taux de croissance des exportations : par exemple, alors que ce taux se situait à 5,5 % entre 1998 et 2000, il a atteint un sommet négatif de 20 % entre 2004 et 2006 (Industrie Canada, Strategis). L'un des facteurs qui explique ce ralentissement est la concurrence accrue des pays à faibles coûts de revient.

L'industrie a historiquement été caractérisée par une forte concurrence tant locale qu'étrangère. Cependant, le régime de décrets des conventions collectives avait permis de réduire les incertitudes en provenance des entreprises non syndiquées en les forçant à appliquer certaines des conditions de travail négociées au niveau de l'industrie. Par contre, dès 1950, la concurrence en provenance des pays en voie de développement comme le Japon, Hong Kong ou Taïwan a constitué un véritable problème pour les

producteurs. La croissance de ces importations a été un stimulant important pour la mise en place de politiques commerciales protectionnistes. Au tournant des années 1990, il est devenu encore plus difficile, voire impossible, pour les manufacturiers canadiens de rivaliser avec ces pays sur le marché des vêtements bas de gamme. En conséquence, les importations canadiennes de vêtements, dont plus de la moitié proviennent de la Chine, ont connu une croissance significative : ces dernières sont passées de 2,9 milliards de dollars en 1992 à 7,5 en 2006 (Industrie Canada, Strategis).

Selon notre modèle d'analyse, autant l'élargissement des marchés que l'intensification de la concurrence internationale constituent des facteurs défavorables à la centralisation des négociations (Zagelmeyer, 2007). En présence de concurrents étrangers, les employeurs ne sont plus en mesure, même en ayant recours à la négociation coordonnée, d'éliminer la concurrence sur les coûts de production (Voos, 1994).

Il faut toutefois nuancer ces propositions puisque très tôt dans l'histoire, les producteurs québécois ont opté pour la fabrication de produits de haute qualité à prix plus élevés plutôt que de continuer à fabriquer des produits à marché de masse pour lesquels les concurrents étrangers possédaient un net avantage concurrentiel. C'est d'ailleurs ce qui peut expliquer que les importations canadiennes de vêtements pour hommes aient progressé moins rapidement que celles des autres produits du vêtement<sup>10</sup>. Les entreprises ciblées dans notre étude exploitaient les marchés du pantalon haut de gamme non assortis, du manteau haut de gamme ou du complet, lesquels diffèrent grandement en termes de coûts de production, de période de pointe et de prix des matières premières (Laroche, 2007).

Cette diversification de la gamme des produits peut comporter des effets variés sur l'action collective patronale. Notre modèle d'analyse prévoyait que la différenciation grandissante des produits et la recherche de niches sur le marché diminueraient l'intérêt des employeurs à l'égard d'une standardisation des conditions de travail et, par extension, d'une négociation centralisée (Purcell et Ahlstrand, 1994). Selon nos observations, l'exploitation de niches particulières, parce qu'elle élimine la concurrence directe entre les manufacturiers québécois, peut contribuer à leur regroupement pour des fins de négociation puisqu'ils sont alors moins réticents à l'idée de partager de l'information au sein de l'association patronale. Cependant, cette stratégie favorise l'émergence d'un grand nombre d'intérêts différenciés entre les producteurs. En conséquence, la fixation des priorités et des enjeux communs au sein de l'association devient un exercice complexe, ce qui contribue à affaiblir la propension des employeurs vers la négociation coordonnée. Si nous comparons les réalités des manufacturiers à celles des sous-traitants, cette divergence d'intérêts est encore plus manifeste. D'abord, ces derniers sont des concurrents directs. Ensuite, parce qu'ils ne font que vendre leur force de travail, leur marge de profits est beaucoup plus mince et ils sont beaucoup plus concernés par des enjeux monétaires. D'ailleurs, le poids de la différence entre ces deux catégories d'employeurs s'est fait sentir rapidement dans l'histoire de l'association patronale : une association rivale a été créée entre 1924 et 1959 pour représenter les intérêts spécifiques des sous-traitants (Logan, 1948) et depuis, un débat récurrent a cours quant à la pertinence de scinder le groupe en deux.

Sous les effets de la libéralisation du commerce, cette différenciation est appelée à s'accroître. Depuis le démantèlement de l'AMF, des modifications s'opèrent au sein de la structure de production et près de 70 % des manufacturiers ont recours à une stratégie de substitution de la production par l'importation<sup>11</sup>. Cette stratégie modifie les conditions de concurrence entre les entreprises étudiées. En fonction de la quantité produite à l'étranger et des conditions sous lesquelles les entreprises font produire, leurs structures des coûts subissent des transformations importantes, contribuant ainsi à modifier les conditions de concurrence entre elles en plus d'imposer des difficultés pour le maintien de l'action collective patronale. Par contre, les employeurs qui font produire à l'étranger ne semblent pas éprouver de difficultés supplémentaires à participer à la négociation regroupée. Au contraire, comme ils ont la possibilité de délocaliser et de diversifier leur production, ils jugent les coûts liés au maintien de la solidarité inférieurs.

## Discussion

Malgré ces pressions défavorables à l'action collective, les employeurs ont quand même préféré la négociation coordonnée au cours des deux premières phases de l'étude. L'influence des facteurs économiques et organisationnels ne doit toutefois pas être sous-estimée. Ces facteurs doivent plutôt être considérés comme des stimulants à la mise en place d'innovations institutionnelles qui ont assuré la stabilité de la structure coordonnée de négociation. À partir de 1878 avec l'adoption de la *Politique nationale* jusqu'à la fin des années 1980, le gouvernement a en effet négocié plusieurs mesures commerciales protectionnistes qui ont créé un monopole virtuel du marché des produits sur lequel les producteurs ont pu exercer un contrôle plus élevé. En somme, grâce à l'appui d'un cadre législatif favorable à l'élargissement des aires de négociation (Kochan et Katz, 1988), les acteurs ont réussi à mettre en œuvre différentes stratégies pour faire face à la concurrence des pays en voie de développement dans un cadre collectif.

Au cours de la phase contemporaine de l'étude, nous avons observé une certaine hétérogénéité dans la volonté des producteurs à maintenir une forme de négociation coordonnée. Les sous-traitants ont témoigné un désir plus marqué de quitter les rangs de l'association patronale. En comparaison à la situation des manufacturiers, ils sont plus fragiles aux nouvelles pressions économiques et leur marge de profits est plus faible<sup>12</sup>, ce qui peut expliquer leur tendance à délaisser la négociation centralisée pour poursuivre leurs propres stratégies de diminution des coûts (Voos, 1994). Ils éprouvent en effet des difficultés à appliquer le même contrat de travail que leur donneur d'ouvrage. Leur capacité de payer étant moindre, ils sont moins enclins à assumer les frais inhérents à la solidarité. Pour ceux qui ont quitté l'association patronale, la négociation locale constitue le meilleur moyen de mettre à l'ordre du jour des enjeux qui respectent davantage leurs intérêts spécifiques. Les manufacturiers continuent d'appuyer la négociation coordonnée. La marge de profits dont ils disposent, leur plus grande capacité de payer, le recours à une stratégie de différenciation des produits fabriqués et à la sous-traitance internationale sont autant de facteurs invoqués par les employeurs permettant d'expliquer leurs préférences pour la coordination de leurs

actions dans la détermination des conditions de travail. Les rondes de négociation de 1998 et 2001 démontrent néanmoins qu'il est de plus en plus difficile de rallier l'ensemble des employeurs autour d'enjeux communs.

En somme, bien que les facteurs économiques aient exercé une influence grandissante auprès des acteurs patronaux au fil du temps, leur influence n'a pas mené au démantèlement de la structure de négociation coordonnée. Contrairement aux idées soutenues par l'approche de la convergence, ces facteurs ne surdéterminent pas le comportement des acteurs. Les employeurs peuvent utiliser leur marge de manœuvre pour réagir à ces forces environnementales et répondre de manière différenciée à la mondialisation.

### **Structures de négociation collective : une réponse stratégique des acteurs à leur environnement**

Selon nos observations, la détermination des structures de négociation est largement tributaire du jeu des acteurs et de leurs choix stratégiques. Plus particulièrement, les préférences des employeurs dépendent de leur évaluation stratégique des bénéfices qui découlent de chaque type de structure de négociation collective, laquelle est fortement influencée par les facteurs institutionnels.

D'abord, la création de la structure de négociation coordonnée dans l'industrie peut s'expliquer par la modification de l'environnement institutionnel. La naissance du syndicat a contribué à modifier l'équilibre traditionnel du pouvoir entre les parties et a poussé les employeurs à adopter une stratégie défensive. Pour exercer un contre-pouvoir significatif face au syndicat naissant et pour continuer à exercer un contrôle relatif sur le marché, les employeurs ont déployé une stratégie de regroupement aux fins de négociation.

Ensuite, l'enracinement du régime de négociation coordonnée a été favorisé par l'effet combiné du cadre réglementaire et de la présence d'institutions représentatives en faveur de sa reproduction. Tel que prévu dans le modèle d'analyse, l'adoption de politiques publiques favorables à la centralisation des négociations augmente l'intérêt des employeurs pour le regroupement (Kochan et Katz, 1988). Le système des décrets des conventions collectives, conjugué aux nombreuses mesures commerciales protectionnistes ont fourni les bases nécessaires à l'ancrage de la pratique de la négociation coordonnée dans les coutumes des acteurs : la stabilité économique, la possibilité d'exercer un contrôle sur le marché et un climat de paix industrielle. Nos répondants ont aussi souligné l'importance d'une autre institution créée dans le sillon du régime des décrets, le comité mixte. Ce lieu d'échange et de coopération entre les acteurs patronaux et syndicaux a contribué à solidifier les bases de la négociation coordonnée. Les employeurs ont donc élaboré leurs réponses à la concurrence étrangère au cœur d'une trajectoire institutionnelle bien définie et légitime, ce qui tend à confirmer l'importance des facteurs institutionnels pour pallier les difficultés imposées par les facteurs économiques sur l'action collective patronale.

Notre modèle d'analyse prévoyait également que plus un syndicat est représentatif de l'industrie (Kochan et Katz, 1988) et plus il appuie la centralisation des négociations

(Jeong, 2001), plus le patronat a intérêt à négocier de façon centralisée. Dans l'industrie ciblée, le syndicat a rapidement consolidé sa position et bénéficiait d'un pouvoir élevé selon nos répondants patronaux. Ce syndicat a historiquement appuyé la structure de négociation coordonnée et a mis en œuvre différentes stratégies permettant sa reproduction dans le temps, notamment la promotion et la défense du système des décrets et des mesures protectionnistes et l'élaboration de la politique sur les changements technologiques.

Le cadre réglementaire entourant les négociations a aussi permis à l'association patronale de demeurer représentative, ce qui favorise la propension au regroupement (Bunel, 1996). Avec le système de décrets, les employeurs avaient intérêt à adhérer à la négociation coordonnée pour participer à la fixation des conditions de travail qui allaient de toute façon leur être imposées. Notre cadre d'analyse prévoyait que les associations patronales représentatives et offrant des services qui récompensent l'adhésion (Vatta, 1999) ont un plus grand pouvoir d'attraction et sont plus en mesure de maintenir l'adhésion de leurs membres. L'AMVQ a su, de manière historique, relever ces défis.

À partir du moment où sont érodées les principales bases qui ont permis le maintien du régime de négociation coordonnée dans l'industrie, il est possible d'émettre des doutes quant aux chances de survie de cette institution. Le démantèlement du système de décrets et l'abolition de l'AMF privent les employeurs d'un certain contrôle sur le marché et, par conséquent, pourraient introduire suffisamment de turbulences dans leur environnement pour mener au changement institutionnel, soit la décentralisation des négociations dans l'industrie. Pourtant, la structure coordonnée a survécu aux négociations de 1998 et de 2001. Au fil des années, cette institution est devenue de plus en plus difficile à modifier. Malgré les chocs exogènes qu'elle subit actuellement, les acteurs ne souhaitent pas assumer les frais liés au changement institutionnel, du moins pour les manufacturiers.

Selon nos observations, les membres de l'association patronale continuent de percevoir la structure coordonnée comme un élément positif à l'égard de leur pouvoir de négociation. Ils estiment également que les avantages du regroupement sont toujours plus importants que certains des désavantages qui peuvent en résulter, notamment la gestion difficile des intérêts divergents. Selon eux, le syndicat serait en mesure d'exiger des salaires plus élevés par le biais de la négociation individuelle en raison de leur plus grande capacité de payer. Ils préfèrent demeurer au sein de la structure regroupée et bénéficier de la plus faible marge de manœuvre de certains membres du groupe dont le syndicat doit tenir compte dans ses demandes. La centralisation des négociations a aussi toujours signifié moins d'incertitudes à l'égard des conditions de travail offertes par les autres producteurs locaux et de plus faibles coûts de négociation et d'administration de la convention collective. Ils sont également de plus en plus inquiets face aux tactiques de surenchère du syndicat et considèrent l'association comme le meilleur moyen pour les contrer. Les sous-traitants qui sont toujours membres considèrent également le regroupement en association comme une source efficace de réseautage qui leur permet de tisser des liens plus étroits avec leurs donneurs d'ouvrage.

Nos résultats démontrent une lecture du pouvoir fort différente de la part des sous-traitants et des fournisseurs qui ont quitté l'association. Selon eux, il ne fait aucun doute que le syndicat doit tenir compte de leur plus faible capacité de payer dans ses revendications. Ces entreprises de petite taille et à forte intensité de main-d'œuvre sont plus vulnérables aux baisses de profits qui pourraient survenir de la perte de contrôle sur leurs salaires par rapport à leurs concurrents. Contrairement aux manufacturiers, ils ne peuvent pas faire produire outremer, ce qui limite leur marge de manœuvre en cas de conflit et affaiblit leur pouvoir de négociation. Même si, théoriquement, les sous-traitants et les fournisseurs devraient chercher à réduire le niveau d'incertitude quant aux profits par la standardisation des coûts de main-d'œuvre, ceux qui ont quitté ont fait le pari que la négociation individuelle était la clé pour adapter les conditions de travail à leurs propres réalités. Ils ne perçoivent pas la négociation coordonnée comme le moyen privilégié pour diminuer l'incertitude au regard des conditions de travail offertes par leurs concurrents. Ils jugent plutôt que la présence d'un syndicat hautement représentatif de l'industrie et le contexte de rareté de main-d'œuvre obligent les employeurs à s'ajuster aux réalités du marché. Au-delà de ces considérations stratégiques, il faut surtout retenir de nos entretiens que l'élément déclencheur qui a mené à leur départ suite aux négociations de 1998 demeure l'incapacité de l'association à bien représenter leurs intérêts spécifiques.

L'association patronale semble également éprouver plus de difficultés à coordonner les stratégies et les intérêts de ses adhérents. Suite aux négociations de 1998, elle a été contrainte de resserrer le contrôle exercé auprès de ses membres et les oblige maintenant à signer une clause de solidarité : une fois qu'un membre a témoigné son désir d'adhérer au groupe pour la négociation collective, il ne peut se retirer en cours de processus sous peine de verser une amende à l'association. L'efficacité de cette clause semble cependant compromise par la création d'un nouveau statut de membres dans l'association : les membres associés. Ces derniers bénéficient des services les plus importants offerts par l'association, le fonds de pension et le régime d'assurances collectives, sans pour autant assumer les frais liés à la solidarité. Cette possibilité d'adhésion utilitaire était absente lors des deux premières phases de l'étude. Il s'agit d'une piste intéressante pour expliquer la plus forte adhésion historique des employeurs à l'association. D'ailleurs, d'après les souvenirs des répondants, cette volonté aussi marquée de conclure des ententes individuelles et les départs de l'association patronale sont des phénomènes nouveaux dans l'histoire de l'association patronale.

## Conclusion

Ce cas de négociation coordonnée met en évidence les difficultés importantes que peuvent imposer les facteurs économiques et organisationnels généralement associés à la mondialisation au maintien de l'action collective patronale. Ils ne mènent toutefois pas inévitablement les employeurs à décentraliser les structures de négociation. Les réponses patronales dans l'industrie québécoise du vêtement pour hommes sont en effet fondées sur une évaluation différente des avantages inhérents au regroupement lors des négociations. Si plusieurs des sous-traitants s'éloignent de cette forme de négociation, règle générale, les manufacturiers continuent à y adhérer parce que



cette structure leur permet de minimiser l'incertitude et, croient-ils, favorise leur pouvoir de négociation. Nos observations ont ainsi permis de remettre en cause les idées véhiculées par l'approche de la convergence qui établissent généralement un lien entre la mondialisation et la décentralisation des structures de négociation. Ces dernières ne constituent donc pas le résultat de l'influence surdéterminante des facteurs de marché et organisationnel.

Cette recherche fournit plutôt des appuis au courant de la différenciation en démontrant que les difficultés imposées à l'action collective patronale par les pressions économiques peuvent être surmontées grâce à la présence d'institutions fortes (Tolliday et Zeitlin, 1991). L'évolution d'une structure de négociation dépend des préférences des acteurs, lesquelles sont fonction de leur interprétation des contraintes et des occasions auxquelles ils sont confrontés et de leurs intérêts à maximiser leur pouvoir. Pour véritablement comprendre les choix stratégiques des acteurs en matière de détermination des structures de négociation, il faut élargir l'analyse à d'autres types de considérations comme le poids de l'histoire, de la tradition et des institutions en plus de tenir compte de l'importance du jeu des acteurs. Dans le cas étudié, la négociation coordonnée est devenu le point de référence pour les acteurs patronaux. Ce constat est particulièrement vrai pour les manufacturiers qui, étant des entreprises plus âgées, ont vécu une longue période de socialisation au sein de cette structure de négociation. Les commentaires recueillis lors des entretiens révèlent d'ailleurs que les membres de l'association patronale ne souhaitent pas assumer les frais associés au changement institutionnel. Certains d'entre eux, même s'ils pouvaient retirer des avantages à décentraliser les négociations collectives, préfèrent nettement s'appuyer sur des façons de faire familières. Il s'agit clairement d'une manifestation du poids de l'histoire et d'un cas de ritualisation de cette institution. Les changements institutionnels demeurent certainement possibles, l'exemple des sous-traitants confirme que l'on puisse privilégier d'autres voies institutionnelles, mais ils sont limités par les contraintes imposées par cette voie institutionnelle historique ou ce sentier de dépendance. L'évolution des structures de négociation s'inscrit ainsi dans une trajectoire institutionnelle qui, selon les contraintes qu'elle impose aux acteurs, peut influencer son développement futur.

Ces différents constats nous permettent également de mieux comprendre pourquoi, malgré les chocs exogènes et endogènes que subit la structure de négociation coordonnée, les acteurs offrent des réponses variées en regard de sa reproduction. Pour mieux comprendre la logique de l'action collective patronale, il ne faut pas s'en remettre à un seul type d'explication qui ne tient qu'aux facteurs économiques et organisationnels. Il faut aussi tenir compte des facteurs institutionnels et stratégiques qui changent l'évaluation que font les acteurs dans les contextes particuliers. Une approche globale et dynamique à l'explication de la force des institutions collectives face aux facteurs de décentralisation trop souvent présentés comme étant inexorables en contexte de mondialisation suppose l'intégration de ces différents types d'explication. En particulier, il faut arriver à jauger la dynamique des acteurs qui sous-tend les institutions en place et évaluer la force relative de ces institutions dans la structuration de leurs choix.

## Notes

- 1 Laroche (2007) offre une recension des études qui démontrent cette tendance forte à la décentralisation des structures de négociation à l'échelle mondiale.
- 2 Pour une discussion plus approfondie concernant l'apport des théories néo-institutionnalistes à l'étude de l'action collective patronale, voir Laroche (2007).
- 3 Certains auteurs considèrent que les approches néo-institutionnalistes sont beaucoup plus complémentaires que contradictoires et qu'elles s'enrichissent mutuellement (Thelen, 1999; Godard, 2004; Hall et Taylor, 1996). De plus, Hall et Taylor (1996) encouragent la combinaison entre l'approche historique et l'approche des choix rationnels : certains des arguments théoriques de l'institutionnalisme historique peuvent être traduits dans les termes de l'approche du choix rationnel.
- 4 Pour une revue exhaustive des différentes sources de littérature ayant inspirées chacune des propositions de recherche, voir Laroche (2007).
- 5 Le secteur manufacturier est formé des entreprises propriétaires de leurs intrants et des ressources humaines et techniques requises pour la fabrication des vêtements. Le secteur de la fabrication à forfait est composé d'entreprises sous-traitantes qui exécutent des contrats pour le compte de divers agents, notamment des manufacturiers et des détaillants. Comme les fournisseurs de certaines parties de vêtements présentent des caractéristiques organisationnelles similaires à celles des sous-traitants, nous considérons qu'ils appartiennent à ce deuxième secteur pour les fins de la recherche.
- 6 L'âge des entreprises manufacturières variait entre 43 et 92 ans et celle des entreprises du groupe des sous-traitants et des fournisseurs entre neuf et treize ans (à l'exception d'une entreprise fondée il y a près de 60 ans).
- 7 Parmi les entreprises manufacturières, une seule comptait moins de 50 employés, deux autres de 100 à 200 employés et les autres plus de 300 employés. Toutes les entreprises de type sous-traitant et fournisseur comptaient moins de 100 employés et deux d'entre elles, moins de 50 employés.
- 8 Avant la *Loi sur les relations ouvrières* de 1944, les employeurs n'avaient aucune obligation de négocier collectivement les conditions de travail de leurs employés.
- 9 Les coûts de main-d'œuvre représentent environ 30 % des coûts totaux de production des manufacturiers et peuvent grimper jusqu'à 47 % de ceux des sous-traitants.
- 10 Par exemple, la part des importations chinoises sur les importations canadiennes totales de vêtements coupés-cousus pour hommes et garçons se situait à 37,1 % comparativement à 50,8 % pour l'ensemble des vêtements (Industrie Canada, Strategis).
- 11 La part de production envoyée à l'étranger atteint dans la plupart des cas près de 25 % de la production totale. Un autre manufacturier a fait l'acquisition d'une usine à l'étranger.
- 12 Les manufacturiers reconnaissaient qu'ils réalisaient plus de profits que les sous-traitants. Les produits qu'ils fabriquent sont en effet vendus à des prix unitaires plus élevés et leurs coûts de main-d'œuvre sont moins élevés.

## Bibliographie

- Alleruzo, John. 2004. « Allocution d'ouverture ». Conférence canadienne du SVTI, 14 mars.
- Amable, B. 2003. *The Diversity of Modern Capitalism*. New York: Oxford University Press.
- Bean, Ron. 1994. *Comparative Industrial Relations: An Introduction to Cross-National Perspective*. 2<sup>e</sup> éd. Padstow, Cornwall: TJ Press.
- Behrens, Martin. 2004. « New Forms of Employers' Collective Interest Representation ? ». *Industrielle Beziehung*, 11 (1-2), 77-91.

- Brecher, Michael. 1958. « Pattern of Accommodation in the Men's Garment Industry of Quebec : 1914-1954 ». *Pattern of Industrial Disputes Settlement in Five Canadian Industries*. H.D. Woods, dir. Montreal: The Industrial Relations Centre, McGill University.
- Bunel, Jean. 1996. « Les dilemmes de l'action patronale ». *La revue de l'IRES*, 20, 5-34.
- Chaykowski, Richard P. et Morley Gunderson. 2002. « North American Labour Policy under a Transformed Economic and Workplace Environment ». *Work and Employment Relations in the High Performance Workplace*. G. Murray et al., dir. London, UK et New York: Continuum, 181-213.
- Crouch, C. 1993. *Industrial Relations and European State Traditions*. New York : Oxford University Press.
- Deeg, Richard. 2004. « Institutional Change and Path Dependency : The Transformation of German and Italian Finance ». 14<sup>th</sup> International Conference of Europeanists, Chicago, 11-13 mars.
- Eaton, Adrienne E. et Jill Kriesky. 1998. « Decentralization of Bargaining Structure : Four Cases from the U.S. Paper Industry ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 53 (3), 486-516.
- Godard, John. 2004. « The New Institutionalism, Capitalist Diversity and Industrial Relations ». *Theoretical Perspective on Work and the Employment Relationship*. B.E. Kaufman, dir. Proceedings of the Annual Meeting of the Industrial Relations Research Association, Madison, Wisc. : IRRA, 229-264.
- Grant, Michel. 1992. « Industrial Relations in the Clothing Industry : Struggle for Survival ». *Industrial Relations in Canadian Industry*. A. Verma et R.P. Chaykowski, dir. Toronto : Holt, Rinehart and Winston, 220-243.
- Hall, P.A. et R.C. Taylor. 1996. « Political Science and the Three New Institutionalisms ». *Political Studies*, 44 (4), 936-957.
- Hege, Adelheid. 1998. « Allemagne. Décentralisation de la négociation collective : éléments d'un débat ». *Chronique Internationale de l'IRES*, 51, 23-31.
- Hendricks, Wallace et Lawrence Kahn. 1982. « The Determinants of Bargaining Structure in U.S. Manufacturing Industries ». *Industrial and Labour Relations Review*, 35 (2), 181-195.
- Industrie Canada. Diverses années. « Importations et exportations par industrie ». *Banque de données Strategis*. <[http://strategis.ic.gc.ca/sc\\_mrkti/tdst/frndoc/tr\\_ind.html](http://strategis.ic.gc.ca/sc_mrkti/tdst/frndoc/tr_ind.html)>.
- Jeong, Jooyeon. 2001. « Pursuing Centralized Bargaining in an Era of Decentralization ? A Progressive Union Goal in Korea from a Comparative Perspective ». *Industrial Relations Journal*, 32 (1), 55-70.
- Katz, Harry C. 1993. « The Decentralization of Collective Bargaining : A Literature Review and Comparative Analysis ». *Industrial and Labour Relations Review*, 47 (1), 13-22.
- Kochan, Thomas A. et Harry C. Katz. 1988. *Collective Bargaining and Industrial Relations*. Homewood : Irwin.
- Laroche, Mélanie. 2007. « L'impact de la mondialisation sur les structures, les stratégies et les institutions de négociation collective : le cas de la négociation coordonnée dans l'industrie du vêtement pour hommes au Québec ». Thèse de doctorat, Gregor Murray, dir., Département des relations industrielles, Université Laval, Québec.
- Logan, H.A. 1948. *Trade Unions in Canada : Their Development and Functioning*. Toronto: Macmillan.
- Murray, Gregor. 2001. « La reconstruction des institutions du travail dans les sociétés mondialisées ». *Une société-monde ? Les dynamiques sociales de la mondialisation*. D. Mercure, dir. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval, 239-253.
- Pierson, F.C. 1961. « Recent Employer Alliances in Perspective ». *Industrial Relations*, 1, 39-57.

- Pierson, Paul. 2000. « Increasing Returns, Path Dependence and the Study of Politics ». *American Political Science Review*, 94, 251-267.
- Purcell, J. et B. Ahlstrand. 1994. *Human Resource Management in the Multi-divisional Company*. New York: Oxford University Press.
- Sheldon, Peter et Louise Thornthwaite. 1999. « Swedish Engineering Employers: The Search for Industrial Peace in the Absence of Centralised Collective Bargaining ». *Industrial Relations Journal*, 30 (5), 514-533.
- Supiot, Alain. 2001. *Beyond Employment : Changes in Work and the Future of Labour Laws in Europe*. New York : Oxford University Press.
- Thelen, Kathleen. 1999. « Historical Institutionalism in Comparative Politics ». *Annual Review of Political Science*, 2, 369-404.
- Thelen, Kathleen. 2003. « How Institutions Evolve: Insight from Comparative-Historical Analysis ». *Comparative Historical Analysis in the Social Sciences*. J. Mahoney et D. Rueschemeyer, dir. Cambridge: Cambridge University Press, 208-240.
- Tolliday, Steven et Jonathan Zeitlin. 1991. « Introduction ». *The Power to Manage : Employers and Industrial Relations in Comparative-Historical Perspective*. S. Tolliday et J. Zeitlin, dir. London: Routledge.
- Traxler, Franz. 2004. « Employer Associations, Institutions and Economic Change: A Cross-National Comparison ». *Industrielle Beziehungen*, 11 (1-2), 42-60.
- Traxler, Franz et Gerhard Huemer. 2007. *Handbook of Business Interest Associations, Firm Size and Governance: A Comparative Analytical Approach*. London: Taylor & Francis.
- Vatta, Alessia. 1999. « Employers' Organizations and Concertation : Internal Dynamics and Institutional Influence ». *European Journal of Industrial Relations*, 5 (3), 245-264.
- Voos, Paula B. 1994. « An Economic Perspective on Contemporary Trends in Collective Bargaining ». *Contemporary Collective Bargaining in the Private Sector*. P.B. Voos, dir. Madison, Wisc. : Industrial Relations Research Association, 1-24.
- Weber, Arnold R. 1961. *The Structure of Collective Bargaining*. New York: The Free Press of Glencoe.
- Wial, Howard. 1994. « New Bargaining Structures for New Forms of Business Organisation ». *Restoring the Promise of American Labor Law*. S. Friedman et al., dir. Ithaca, New York : ILR Press, 303-313.
- Yin, R. 1994. *Case Study Research: Design and Methods*. 2<sup>e</sup> éd. Beverly Hills, Calif.: Sage.
- Zagelmeyer, Stefan. 2007. « Determinants of Collective Bargaining Centralization: Evidence from British Establishment Data ». *Journal of Industrial Relations*, 49 (2), 227-245.

## RÉSUMÉ

### Mondialisation et action collective patronale : deux réalités conciliables ?

Cet article se concentre sur l'acteur patronal et ses préférences en matière de structures de négociation collective. Les nouvelles réalités économiques, conjuguées aux nouvelles stratégies organisationnelles et étatiques, conduiraient les employeurs dans bon nombre de pays à vouloir décentraliser les structures de négociation. Il y a toutefois des cas d'exception auxquels nous portons une attention particulière. Nous présentons les résultats d'une étude auprès des employeurs de l'industrie du vêtement pour hommes au Québec où prévaut toujours la négociation coordonnée malgré les pressions de la mondialisation. Pour analyser cette réponse différenciée des employeurs, nous avons utilisé une méthodologie

qualitative. Grâce à des entretiens en profondeur et une analyse documentaire, nous avons construit un cadre analytique regroupant quatre types de facteurs en mesure d'influencer les préférences patronales pour des structures de négociation centralisées ou décentralisées : économique, organisationnel, institutionnel et stratégique.

Au plan empirique, nous dégagons deux principaux constats de nos observations. D'abord, nous avons observé une volonté partagée par les parties patronale et syndicale à poursuivre une négociation coordonnée. Notons toutefois qu'une certaine hétérogénéité dans la propension des employeurs à adhérer à ce type de négociation a pu être remarquée surtout en raison de la diversité des firmes en termes de taille, de marchés desservis et de capacité de payer. Ensuite, nos résultats suggèrent une tension entre les influences exercées par les facteurs considérés dans l'étude : d'une part, les facteurs économiques et organisationnels influencent les acteurs patronaux vers l'individualisation des négociations collectives ; d'autre part, les facteurs institutionnels, en imposant certaines contraintes qui limitent leurs choix stratégiques, influencent les employeurs vers l'action collective. Au plan théorique, les résultats démontrent que les facteurs généralement associés à la mondialisation ne surdéterminent pas le comportement des acteurs. Au contraire, les acteurs conservent une marge de manœuvre pour réagir aux pressions de l'environnement. En fonction du contexte institutionnel en place, différentes réponses peuvent ainsi être offertes par les employeurs en regard du type de structure de négociation à privilégier.

MOTS-CLÉS : structures de négociation collective, centralisation des négociations, stratégies patronales, association patronale, institutions

## SUMMARY

### Globalization and Employer Collective Action: Two Reconcilable Realities?

This article examines the manner in which employers determine their preferred structures of collective bargaining. A common feature amidst the restructuring and rescaling of the global economy and nation-state are employer-led attempts to decentralize collective bargaining structures in industrialized nations. However, there are exceptions, as is evident in the case of Quebec's menswear industry—the focus of this study—where centralized bargaining persists. Through in-depth interviews and a review of literature, we develop an analytical framework that emphasizes four factors that influence employers' preferred bargaining structure: economic, organizational, institutional, and strategic.

We make two primary observations throughout our empirical analysis. First, we find that employers and unions are often simultaneously motivated to pursue centralized bargaining, and that there is a propensity for employers to adhere to centralized bargaining despite marked diversity in firm size, target markets, and the capacity to remunerate employees. Second, our results suggest a tension between the factors considered by our framework. In some cases, economic and organizational factors influence actors to individualize collective bargaining; in others, institutional factors impose constraints that limit actors' strategic choices and lead to centralized bargaining. Therefore, our results demonstrate that the factors generally associated with globalization do not necessarily determine the actions of employers and unions. Conversely, such actors retain the ability to maneuver in reaction to the pressures of the market.

KEYWORDS: collective bargaining structures, bargaining centralization, employer strategies, employer association, institutions

## RESUMEN

### Mundialización y acción colectiva patronal: ¿dos realidades conciliables?

Este artículo se concentra sobre el actor patronal y sus preferencias en materia de estructuras de negociación colectiva. Las nuevas realidades económicas, conjugadas a las nuevas estrategias organizacionales y estatales, conducirían los empleadores de una gran cantidad de países a querer descentralizar las estructuras de negociación. Sin embargo, hay casos de excepción que merecen una atención particular. Presentamos aquí los resultados de un estudio con los empleadores de la industria de ropa para hombres en el Quebec, donde todavía prevale la negociación coordinada a pesar de las presiones de la mundialización. Para analizar esta respuesta diferenciada de los empleadores, hemos utilizado una metodología cualitativa. Gracias a entrevistas en profundidad y un análisis documentario, hemos construido un cuadro analítico reagrupando cuatro tipos de factores capaces de influenciar las preferencias patronales respecto a las estructuras de negociación centralizadas o descentralizadas: factores económicos, organizacionales, institucionales y estratégicos.

En el plano empírico, se despejan dos principales constataciones a partir de nuestras observaciones. En primer lugar, hemos observado una voluntad compartida por la parte patronal y sindical para proseguir con la negociación coordinada. Hay que notar sin embargo que se remarcó cierta heterogeneidad en cuanto a la propensión de los empleadores a adherir a este tipo de negociación debido sobre todo a la diversidad de talla, el tipo de mercado cubierto y la capacidad de pago de las empresas observadas. En segundo lugar, nuestros resultados sugieren una tensión entre las influencias ejercidas por los factores considerados en este estudio; de un lado los factores económicos y organizacionales influyen los actores patronales hacia la individualización de las negociaciones colectivas; de otro lado, los factores institucionales, al imponer ciertas restricciones que limitan las opciones estratégicas, influyen los empleadores hacia una acción colectiva. En el plano teórico, los resultados demuestran que los factores generalmente asociados a la mundialización no sobre-determinan el comportamiento de los actores. Al contrario, ellos conservan un margen de maniobra para reaccionar a las presiones del contexto. Según el contexto institucional presente, diferentes respuestas pueden tener lugar de parte de los empleadores respecto al tipo de estructura de negociación a privilegiar.

**PALABRAS CLAVE:** estructuras de negociación colectiva, centralización de las negociaciones, estrategias patronales, asociación patronal, instituciones